

Gouvernance et dons : des approches pour accroître l'équité, la diversité et l'inclusion

Une trousse à l'intention des fondations philanthropiques canadiennes
Décembre 2019



À PROPOS DE FPC

Établie en 1999, Fondations philanthropiques Canada (FPC) est une association nationale regroupant des fondations donatrices, des organismes de bienfaisance et des entreprises ayant un programme de dons. Elle vise à favoriser la croissance et le développement de fondations efficaces et responsables et de la philanthropie organisée au Canada en offrant des services et des ressources à ses membres et en les représentant quant aux questions qui les concernent. Pour en savoir plus, consultez le site <https://pfc.ca/>.

FPC souhaiterait remercier Hanifa Kassam Consulting pour avoir développé le contenu de ce guide ainsi que Yael Landau de franklinHEAVY pour le design.

Pour toutes questions, veuillez contacter info@pfc.ca

AVANT-PROPOS

Le bien-être de la société canadienne repose sur un secteur philanthropique fort et innovant. Les fondations philanthropiques canadiennes contribuent leurs idées et leur argent pour s'attaquer à des problèmes sociaux tenaces et nouveaux avec la flexibilité et la volonté politique que les autres institutions n'ont pas forcément et en démontrant un attachement aux principes démocratiques, à l'entraide et aux solutions novatrices.

De plus en plus de fondations doivent relever le défi de mieux gérer les questions d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) pour réussir à faire avancer leur mission et pour accroître leur impact.

À l'automne 2018, FPC a lancé un projet pour étudier et mieux comprendre les efforts que déploient les fondations canadiennes pour prendre en compte les enjeux d'ÉDI dans leurs politiques de gouvernance, leurs pratiques d'octroi de dons et leurs processus de recrutement.

L'enquête de FPC a révélé que le secteur philanthropique canadien peut et doit améliorer son approche à l'égard de l'ÉDI et y accorder plus d'attention.

Comme première mesure d'aide aux fondations qui souhaitent s'engager dans une démarche d'ÉDI, FPC a mis au point la présente trousse pour offrir à ses membres des conseils et un vaste assortiment d'outils et de ressources visant à les aider à se lancer et à approfondir leur engagement envers le bien commun par la voie de l'ÉDI.

Cette trousse encourage les fondations à choisir un point de départ qui leur convient dans l'espoir qu'elles poursuivent leurs efforts jusqu'à ce que l'équité, la diversité et l'inclusion fassent partie intégrante de leur travail. De plus, cette trousse propose aux fondations des pratiques et des outils concrets qu'elles peuvent adapter à leur situation et à leurs besoins si elles le souhaitent.



TABLE DES MATIÈRES

1 INTRODUCTION

- 2 Comment la diversité, l'équité et l'inclusion contribuent-elles à l'impact?
 - 3 Définitions
 - 3 Comment utiliser cette trousse
-

5 POINTS DE DÉPART

- 6 Mesure 1 : Repérer et soutenir les agents mobilisateurs
 - 8 Mesure 2 : Relier l'ÉDI à la mission de la fondation
 - 10 Mesure 3 : Utiliser l'argent comme élément de motivation
 - 12 Mesure 4 : Profiter des moments
-

15 FACTEURS DE RÉUSSITE

- 16 Mesure 1 : Mettre en place les conditions nécessaires au soutien de l'ÉDI, comme un engagement de la direction, des mécanismes de reddition de comptes et l'intégration de l'ÉDI aux activités quotidiennes
 - 17 Mesure 2 : Formuler un message sur l'ÉDI qui pourra susciter un consensus au sein de la fondation
 - 18 Mesure 3 : Définir un langage commun et une perspective claire
 - 19 Mesure 4 : Favoriser une culture d'ouverture à l'autoévaluation, à l'apprentissage et à l'intégration des données
 - 20 Mesure 5 : Choisir un point de départ facile à gérer
 - 22 Mesure 6 : Souligner ses réussites
 - 23 Mesure 7 : Obtenir du soutien externe
-

25 DURABILITÉ

- 26 Mesure 1 : Obtenir de bons résultats grâce à la persévérance
 - 27 Mesure 2 : Maintenir un engagement continu et croissant de la part des membres de la direction
 - 28 Mesure 3 : Accroître les compétences des administrateurs et des employés et les capacités organisationnelles
 - 29 Mesure 4 : Officialiser l'engagement envers l'ÉDI
 - 30 Mesure 5 : Collecter systématiquement des données pour assurer un suivi de l'impact
-

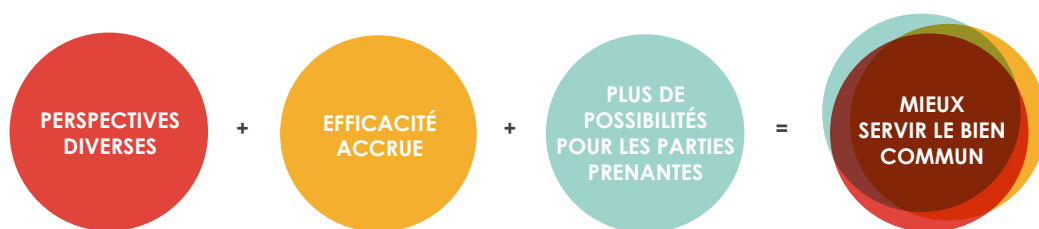
33 UN CADRE ET UN ENSEMBLE D'OBJECTIFS CLAIRS

- 34 Tableau 1 : Menu des indicateurs d'ÉDI (Coalition D5, 2013)

Introduction

« Comment pouvons-nous réaliser notre mission? » est la première question que se posent les fondations. La suivante est : « De quoi avons-nous besoin à cette fin? » Lorsque les fondations abordent le sujet de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (ÉDI) en cherchant à répondre à ces questions, ce sujet a de meilleures chances de rester sur la table et d'infuser le travail de chacun.

Comment la diversité, l'équité et l'inclusion contribuent-elles à l'impact?



Les fondations œuvrent pour le bien commun. Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion en leur sein et au moyen de leurs dons aide les fondations à incarner leurs valeurs et à produire un impact plus grand.

La diversité des parties prenantes des fondations, tout autant les communautés qu'elles soutiennent que leurs partenaires des secteurs privé, gouvernemental et sans but lucratif, ne cesse d'augmenter. Les fondations doivent comprendre ce riche éventail de perspectives et être à son image pour maximiser leur impact.

Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion est difficile, mais les dirigeants du secteur philanthropique ont l'habitude de s'attaquer aux défis les plus difficiles de notre société et ont à nouveau la possibilité de montrer l'exemple.

Afin de relever ce défi, FPC exhorte ses membres à rejoindre un mouvement qui prend de l'ampleur en philanthropie pour veiller à ce que les personnes traditionnellement exclues, comme les femmes, les personnes racisées, les personnes handicapées et les membres de la communauté LGBT, participent aux décisions et soient reflétées dans les portefeuilles des fondations.

Cette trousse vise à aider les fondations à atteindre les objectifs suivants :

- Plaider en faveur de l'ÉDI;
- Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI;
- Intégrer l'ÉDI aux opérations;
- Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme;
- Assurer un suivi des actions en matière d'ÉDI pour en rendre compte.

En veillant à ce que de nouvelles voix et de nouvelles compétences viennent éclairer leurs décisions, les fondations ont la possibilité d'accroître l'efficacité de leurs actions au profit du bien commun. La diversité et l'inclusion peuvent aider les fondations à trouver des solutions novatrices à leurs problèmes internes et aux difficultés que rencontrent les communautés qu'elles soutiennent. En tenant compte de l'équité lorsqu'elles accordent leurs dons, les fondations contribuent à l'épanouissement de toutes les communautés.

Qu'est-ce que la diversité, l'équité et l'inclusion?

La diversité, l'équité et l'inclusion sont des concepts étroitement liés, mais distincts. Par conséquent, les actions les visant peuvent créer des synergies, mais chaque dimension doit faire l'objet d'une attention particulière. La diversité et l'inclusion mettent l'accent sur les gens et les processus, tandis que l'équité concerne l'effet global. Voici comment nous définissons chacun de ces termes et comment ils sont reliés aux autres.

Définitions

(Chow, 2018)

Diversité

La diversité renvoie aux multiples différences entre les gens et englobe l'éventail des caractéristiques qui font qu'un individu ou un groupe est différent d'un autre. Bien que le terme « diversité » soit souvent employé relativement à la race, à l'origine ethnique et au sexe, nous adoptons une définition plus large de la diversité qui comprend également l'âge, la nationalité d'origine, la religion, la situation de handicap, l'orientation sexuelle, la situation socioéconomique, l'éducation, l'état matrimonial, la langue et l'apparence physique.

Équité

L'équité consiste à offrir à tous un traitement, un accès, des perspectives et des chances d'avancement équitables tout en tentant de cerner et d'éliminer les barrières qui empêchent la pleine participation de certains groupes. Accroître l'équité implique de rendre les procédures et les processus organisationnels et systémiques, de même que la répartition des ressources, plus justes et plus équitables.

Inclusion

L'inclusion consiste à créer des milieux dans lesquels chaque personne ou chaque groupe est et se sent respecté, soutenu, valorisé et bien accueilli afin de permettre sa pleine participation.

À l'aide de ces définitions, il devient plus facile de comprendre qu'un organisme peut s'engager à promouvoir la diversité, mais non l'inclusion, ou encore la diversité et l'inclusion, mais sans prendre de mesures visant l'équité.

Comment utiliser cette trousse

Une fondation peut choisir le point de départ qu'elle souhaite pour s'engager dans une démarche d'ÉDI, en fonction de l'enjeu ou des circonstances qui l'amènent à s'intéresser à l'ÉDI ou à s'en préoccuper. Les enjeux ou les circonstances qui engendrent l'adoption de mesures relatives à l'ÉDI sont variés, comme le montre la documentation philanthropique. Ces mesures peuvent résulter d'une réflexion des membres du conseil d'administration (CA) d'une fondation familiale, de la gestion de fonds de donateurs de plus en plus divers par les fondations communautaires, d'un désir d'attirer et de fidéliser une clientèle plus diverse dans le cas des fondations d'entreprise, d'attentes de résultats plus équitables de l'activité d'octroi de dons des fondations indépendantes ou d'une nouvelle initiative participative pour créer des véhicules de dons gérés localement. La bonne nouvelle est qu'il existe pour tous les objectifs susénoncés des outils, des programmes et des modèles pour aider les fondations à établir un plan d'ÉDI et le mettre en œuvre.

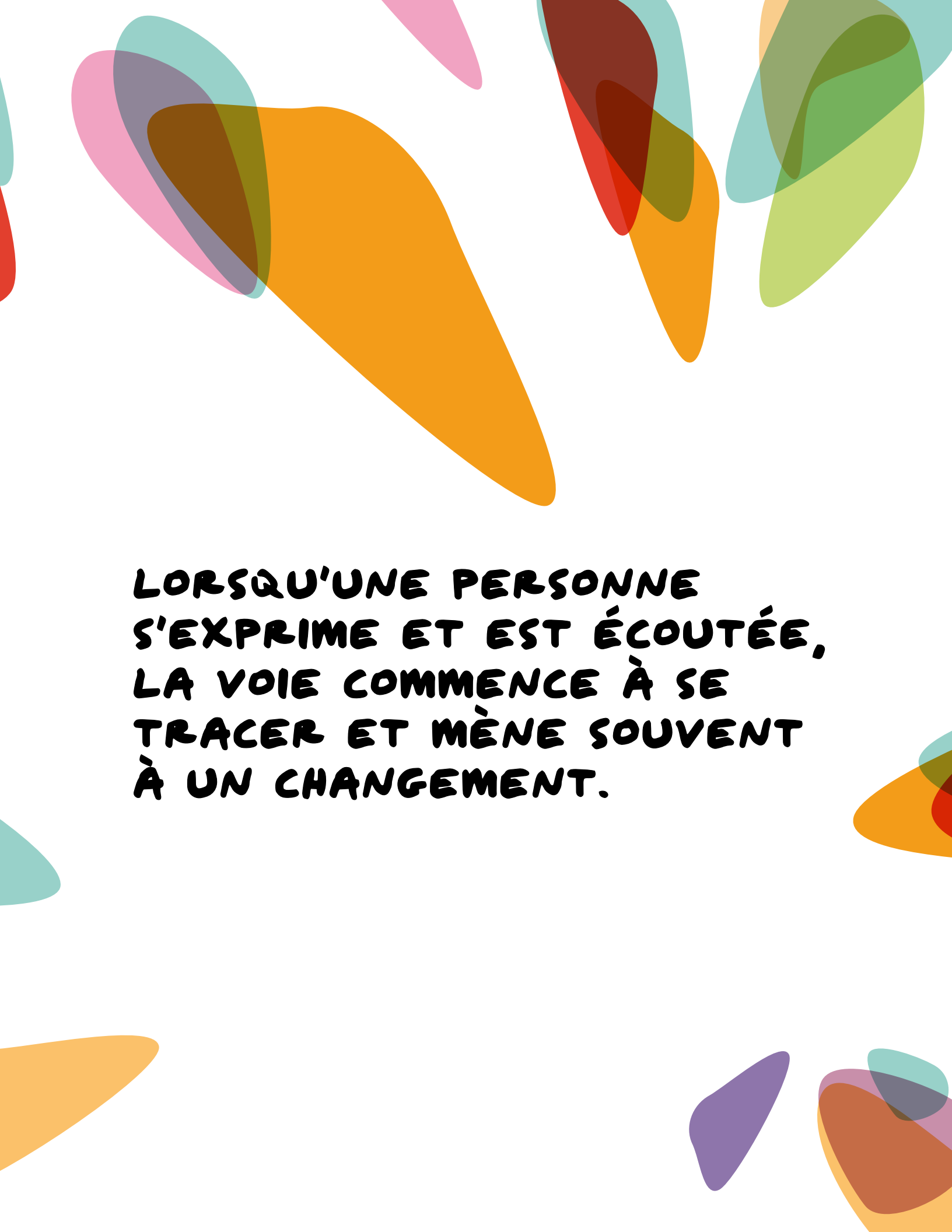
Cette trousse a été élaborée pour accompagner les fondations dans leur démarche d'ÉDI pour produire un impact plus grand. Elle est divisée en trois sections : **points de départ, facteurs de réussite et durabilité**. **Chacune de ces sections propose des stratégies, des mesures et des conseils** ayant explicitement pour but d'aider les fondations à atteindre des objectifs de diversité, d'équité et d'inclusion à l'échelle de leur organisation et dans leurs activités d'octroi de dons.

Un guide des ressources complémentaire a aussi été préparé pour faciliter l'accès aux outils et aux programmes de soutien des fondations dans leur démarche d'ÉDI.

Dans la présente trousse, le terme « outils » désigne les ressources documentaires qui permettront à une fondation d'approfondir une question liée à l'ÉDI, avec ou sans l'aide d'un conseiller. Les outils proposés comprennent des évaluations organisationnelles, des mesures visant l'intégration de principes d'ÉDI, et des questions pour amorcer la discussion et orienter le processus décisionnel.

Le terme « programmes » désigne les programmes qui appuient d'importantes initiatives organisationnelles liées à l'ÉDI. Ce sont notamment des programmes de développement de la main-d'œuvre représentant la diversité ou des programmes de soutien au renforcement des capacités des administrateurs et des employés en matière d'ÉDI.

La plupart des outils et des programmes proviennent de groupes d'affinités, d'associations régionales et de fondations individuelles qui ont tiré des enseignements de leurs initiatives en matière d'ÉDI et qui diffusent des informations pour permettre à d'autres de mettre des principes d'ÉDI en application.

The background of the page is white and decorated with several overlapping, teardrop-shaped abstract forms in various colors including orange, teal, pink, purple, and brown. These shapes are scattered across the page, with a large orange shape being the most prominent in the upper left quadrant.

**LORSQU'UNE PERSONNE
S'EXPRIME ET EST ÉCOUTÉE,
LA VOIE COMMENCE À SE
TRACER ET MÈNE SOUVENT
À UN CHANGEMENT.**

Points de départ

Les fondations adoptent différents points de départ pour intégrer l'ÉDI à leurs considérations. La documentation examinée pour élaborer la présente trousse montre que les moteurs qui amènent généralement les fondations à se pencher sur l'ÉDI et à la promouvoir dans le cadre et par l'entremise de leurs activités sont les agents mobilisateurs, la mission, l'argent, les moments et les mouvements. Chaque moteur est examiné plus en détail ci-dessous. Des activités sont proposées comme points de départ pour chacun de ces moteurs et s'appliquent souvent à plusieurs d'entre eux. Nous invitons le lecteur à consulter toutes les sections de cette trousse et [le guide des ressources](#) complémentaire pour connaître le vaste éventail de ressources et d'organismes qui induisent des changements dans le secteur de la philanthropie.



Mesure 1

Repérer et soutenir les agents mobilisateurs

Lorsqu'une personne s'exprime et est écoutée, la voie commence à se tracer et mène souvent à un changement.

Lorsqu'un donataire ou un membre du personnel ou du CA a des connaissances, des préoccupations ou un intérêt reliés à l'ÉDI, il s'exprimera ou non. S'il le fait, il est possible qu'il soit écouté ou non. Mais lorsqu'une personne s'exprime et est écoutée, la voie commence à se tracer et mène souvent à un changement.

Cette dynamique s'enclenche dans différents scénarios de base. Par exemple, dans une fondation principalement ou entièrement constituée de membres d'un groupe majoritaire, un événement dans la vie d'une personne peut inciter un des membres de ce groupe à aborder le sujet de l'ÉDI. Des questions d'ÉDI sont également susceptibles d'être soulevées lorsqu'une nouvelle personne se joint à l'équipe d'une fondation formée de membres d'un groupe majoritaire et que cette personne constate et souligne que les actions de la fondation négligent certains groupes.

La diversité des membres du CA ou du personnel d'une fondation engendre souvent des tensions, mais aussi de nouvelles possibilités. La façon dont une fondation choisira de donner suite aux observations d'un nouveau membre de son équipe dépend d'une multitude de facteurs. Mais si la fondation n'y donne pas suite de façon constructive, elle risque de perdre ce nouveau membre et la perspective qu'il lui apporte.

La taille de la fondation et les postes occupés par les nouveaux venus dans la hiérarchie influent sur chacun des scénarios. Dans une petite fondation, un seul nouveau membre peut provoquer un changement, alors que dans une grande fondation, une masse critique de nouveaux venus exprimant des préoccupations au fil du temps pourrait être nécessaire pour mobiliser l'intérêt et l'action.

Dans les grandes fondations qui recrutent leurs cadres en tenant compte de l'ÉDI, un nouveau venu bien placé peut devenir un agent transformateur. La présence de personnes s'intéressant à l'ÉDI au sein d'une fondation ne sera peut-être pas suffisante pour animer le travail, mais c'est un facteur essentiel. Il importe toutefois de reconnaître qu'un accent sur la diversité ne garantit l'équité.

En plus d'écouter leurs administrateurs et employés et de tirer profit de leur expertise, les fondations doivent tenir compte du rôle de leurs donataires et de leur pouvoir d'influer sur l'ÉDI. Cette question est toutefois délicate, puisque les donataires hésiteront à remettre en cause les pratiques de leurs bailleurs de fonds étant donné leur situation précaire. Cela dit, lorsque des donataires profondément engagés trouvent une oreille attentive auprès du personnel d'une fondation, on note un changement profond en ce qui a trait aux initiatives financées, aux personnes impliquées et au poids accordé aux voix des communautés, entre autres choses.

Objectifs

Conseils pour les fondations

Plaider en faveur de l'ÉDI

Entrez en contact avec des fondations qui s'emploient à promouvoir l'équité et **apprenez** d'elles

- Planifiez une discussion, par exemple en mettant l'ÉDI à l'ordre du jour d'une réunion du personnel ou du CA
- Organisez une table ronde sur la promotion de l'ÉDI lors d'un congrès
- Rencontrez un collègue d'une autre fondation pour discuter des moyens de promouvoir l'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Trouvez et contactez des organismes offrant des programmes de développement du leadership destinés à promouvoir la diversité ou des organismes locaux et régionaux au service de populations précises pour **recruter des talents émergents et établis** qui élargiront les perspectives et la portée de votre organisme

- Recrutez vos employés, administrateurs, conseillers ou gestionnaires de placement en appliquant des critères explicites d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Créez des occasions de **consulter régulièrement** les communautés touchées par votre travail et les donateurs dans lesquels vous avez investi et **d'obtenir leur avis**

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Étudiez les bonnes pratiques des fondations qui ont des politiques et des pratiques d'ÉDI plus développées et **tirez-en des enseignements**

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

- Mettez des pratiques à l'essai
- Diffusez les enseignements dans toute l'organisation
- Intégrez les pratiques fructueuses à vos pratiques courantes

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Analysez les effets de vos politiques et pratiques sur une pluralité de voix. **Assurez-vous que vos politiques et pratiques offrent des chances égales à tous d'accéder à des postes de pouvoir et d'influence**

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

- Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats
- Intégrez explicitement l'ÉDI à vos politiques d'octroi de dons

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Examinez et évaluez vos lignes directrices en matière de dons pour vous assurer qu'elles n'ont pas pour effet d'exclure systématiquement des investissements qui pourraient **renforcer la voix et l'influence des populations négligées et des organismes qu'elles dirigent**

- Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats
- Faites un don pour soutenir un organisme qui s'emploie à promouvoir l'ÉDI

Mesure 2

Relier l'ÉDI à la mission de la fondation

À la base, le principal argument en faveur de l'ÉDI est l'amélioration des résultats organisationnels par la réduction des obstacles structurels à l'égalité des chances. À cette fin, l'ÉDI devrait être reliée explicitement à la mission de votre fondation. De cette façon, l'ÉDI reposera sur des bases ayant une force motrice considérable.

Étant donné le vaste éventail de fondations, on peut situer l'ÉDI sur un continuum ancré dans la mission, allant d'utile à la mission à indissociable de la mission, comme l'illustre la figure 2 ci-dessous.

Le champ d'intervention de certaines fondations peut faire que l'ÉDI sera utile à leur mission, sans être considérée comme essentielle. Prenons l'exemple d'une fondation familiale qui se concentre sur une région géographique ou un sujet très précis. Cela dit, cette fondation pourrait tout de même avoir intérêt à examiner la dimension de l'inclusion.

L'ÉDI sera considérée comme essentielle à la mission d'une fondation si la fondation a décidé de se concentrer sur un ou plusieurs domaines d'intervention où il existe des disparités et qu'un plan explicite d'ÉDI visant la suppression d'obstacles structurels et ciblant des interventions au profit de populations qui occupent une place différente améliorera son efficacité.

Enfin, certaines fondations se consacrent à l'ÉDI, qui est indissociable de leur mission. En général, ces fondations ciblent une population précise ou ont une vocation de justice sociale. C'est la mission elle-même qui anime les actions en matière d'ÉDI. L'efficacité de ces actions pour remédier à la disparité des conditions et à l'inégalité des pouvoirs est une question distincte qui relève à la fois de la stratégie et de l'évaluation. Ce qu'il faut retenir, c'est que la mission d'une fondation influence directement sur la mesure dans laquelle la question de l'ÉDI sera soulevée, s'imposera et fera l'objet d'une attention durable et systématique. Lorsque l'ÉDI est indissociable de la mission d'une fondation, cette dernière aura davantage tendance à jouer un rôle de premier plan dans les nouvelles sphères où la philanthropie soutient l'équité.

Étant donné les formes nombreuses que prennent la diversité et les inégalités, une fondation ayant une mission indissociable de l'ÉDI peut se concentrer sur une population donnée (comme les femmes ou les personnes handicapées) ou sur de nombreuses dimensions de la diversité, notamment dans une perspective plus générale de justice sociale. La fondation peut s'attaquer à une forme précise d'inégalité ou d'injustice (par exemple, dans le système d'éducation) subie par une population donnée (par exemple, la réussite des jeunes noirs ou les actes d'intimidation à l'égard des jeunes LGBTQ en milieu scolaire). L'accent sur une population donnée n'empêche pas une fondation de mener à bien sa mission de façon à tenir compte de l'« intersectionnalité » des différentes dimensions de la diversité.

FIGURE 2.

Continuum ancré dans la mission pour les actions en matière d'ÉDI (D5 Coalition, 2013)



UTILE À LA MISSION

L'ÉDI peut contribuer à des résultats plus inclusifs, mais n'est pas considérée comme essentielle



ESSENTIELLE À LA MISSION

si aucun accent n'est mis sur l'ÉDI, les résultats organisationnels seront décevants



INDISSOCIABLE DE LA MISSION

la raison d'être de la fondation est d'améliorer la situation de groupes divers; l'ÉDI est cruciale par définition

Missions

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Conseils pour les fondations

Examinez la mission et la vision de votre organisme en réfléchissant attentivement à la question suivante : «
Pouvons-nous réaliser entièrement notre mission et concrétiser notre vision sans nous intéresser à des questions liées au sexe, à la race, à l'orientation et l'identité sexuelles, et au handicap? »

- Servez-vous de données et d'études pour éclairer votre réponse
- Examinez votre champ d'intervention du point de vue de chaque groupe de population (effets sur l'équité)

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

À la lumière des données et informations réunies à l'occasion de l'activité qui précède (ou de leur insuffisance)

- Créez des occasions de recueillir systématiquement les commentaires et suggestions des communautés touchées par votre travail et des donataires dans lesquels vous avez investi

Examinez et évaluez vos lignes directrices en matière de dons pour vous assurer qu'elles n'ont pas pour effet d'exclure systématiquement des investissements qui pourraient **renforcer la voix et l'influence des populations négligées et des organismes qu'elles dirigent**

- Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats
- Faites un don pour soutenir un organisme qui s'emploie à promouvoir l'ÉDI

Plaider en faveur de l'ÉDI

Entrez en contact avec des fondations qui s'emploient à promouvoir l'équité et **apprenez** d'elles

- Planifiez une discussion, par exemple en mettant l'ÉDI à l'ordre du jour d'une réunion du personnel ou du CA
- Organisez une table ronde sur la promotion de l'ÉDI lors d'un congrès
- Rencontrez un collègue d'une autre fondation pour discuter des moyens de promouvoir l'ÉDI

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Plaider en faveur de l'ÉDI

Intégrez explicitement l'équité à votre plan stratégique

- Faites connaître les effets souhaités par votre organisme sur le plan de l'équité

Cherchez à comprendre les liens entre les défis propres à différentes populations

- Servez-vous de données et d'études pour vous éclairer
- Examinez votre champ d'intervention du point de vue de chaque groupe de population (effets sur l'équité)

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Utilisez vos placements pour favoriser l'équité

- Ajoutez explicitement l'ÉDI à vos critères de placement

Recueillez et analysez systématiquement des données pour évaluer les effets de vos opérations et de vos activités de programme sur l'équité

- Améliorez votre collecte de données sur l'ÉDI et soyez transparent au sujet des résultats

Mesure 3

Utiliser l'argent comme élément de motivation

Pour les fondations communautaires et les fondations d'entreprise, l'argent est un élément de motivation intrinsèque qui les poussera à mettre l'accent sur l'ÉDI. De par leur nature, les fondations communautaires doivent recruter des donateurs, tandis que les fondations d'entreprise souhaitent aider leur société à pénétrer de nouveaux marchés.

L'évolution démographique des communautés encourage aussi les fondations communautaires à diversifier leur bassin de donateurs en sollicitant des dons destinés à certaines populations. Les changements démographiques peuvent également inciter les fondations communautaires à veiller à ce que leurs programmes favorisent l'inclusion et l'équité. Les fondations d'entreprise sont des championnes de la diversification de leur personnel, car elles savent que des employés aux horizons divers attirent divers marchés. Lorsque les entreprises accordent une aide financière selon des stratégies de proximité, elles prennent conscience que le soutien de collectivités diverses fait rayonner leur marque auprès d'un éventail plus large de clients potentiels. Pour ces deux types de fondations, l'argent est un puissant moteur de changement. Il leur reste à déterminer si ces changements favorisent l'équité, ce qui fait porter l'attention sur la stratégie et l'évaluation de ses résultats.

Le moment est
venu pour
le Canada de
s'adapter au
fait que le visage
de la population
change

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Conseils pour les fondations communautaires et d'entreprise

Renseignez-vous auprès de vos pairs sur les investissements dans une optique d'équité

- Planifiez une discussion, par exemple en mettant l'ÉDI à l'ordre du jour d'une réunion du personnel ou du CA
- Rencontrez un collègue d'une autre fondation pour discuter des moyens de promouvoir l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Étudiez les bonnes pratiques des fondations communautaires et d'entreprise qui emploient des stratégies efficaces de sollicitation de donateurs diversifiés **et tirez-en des enseignements**

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

- Mettez des pratiques à l'essai
- Intégrez les pratiques fructueuses à vos pratiques courantes

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Renseignez-vous sur les placements socialement équitables dans des sources

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

- Ajoutez explicitement l'ÉDI à vos critères de placement

Plaider en faveur de l'ÉDI

Renseignez-vous auprès de vos pairs sur les investissements dans une optique d'équité

- Planifiez une discussion, par exemple en mettant l'ÉDI à l'ordre du jour d'une réunion du personnel ou du CA
- Rencontrez un collègue d'une autre fondation communautaire ou d'entreprise pour discuter des moyens de promouvoir l'ÉDI

Mesure 4

Profiter des moments

Même si une fondation n'a pas encore réfléchi activement à l'influence et aux effets positifs que l'ÉDI pourrait avoir sur son travail, certains moments peuvent l'inciter à le faire ou même exiger qu'elle le fasse, tels que :

- les moments alimentés par les situations critiques — par exemple, exemples d'appels à l'action ou de situations critiques.
- les moments induits par les programmes politiques — par exemple, une réforme législative qui fera régresser des droits déjà obtenus ou en garantira de nouveaux

Pareils moments encouragent les organismes philanthropiques à se mobiliser et à former des coalitions, à l'échelle locale ou nationale selon la situation, pour engager leurs fonds et faire entendre leur voix collective sur un enjeu donné. Souvent, on retrouve au sein de ces coalitions le germe d'une meilleure compréhension des enjeux d'ÉDI et d'une prise de conscience de l'importance d'avoir accès à des personnes qui pourront être des ressources pour soutenir une analyse plus approfondie et une action plus large. Le moment ne sera peut-être suffisant en lui-même pour susciter un changement au sein d'une fondation donnée, mais il peut être nécessaire pour porter des enjeux d'ÉDI à son attention de façon durable.

Au Canada, nous sommes aussi arrivés à un moment où il est nécessaire et important de s'adapter au fait que le visage de la population change. Ce « moment » entraîne une autre dynamique dont le secteur de la philanthropie peut tirer profit : le partage croissant de données entre les fondations. Des données corrélées, comparables, accessibles et recueillies dans une optique d'ÉDI permettent aux organismes participant à leur partage d'apprendre les uns des autres et de travailler en vue de produire un impact collectif. Les données ainsi recueillies peuvent servir à générer les analyses nécessaires pour donner plus de poids à l'argumentaire au soutien de l'ÉDI. En revanche, ce « moment » entraîne certaines dynamiques contraires qui ont tendance à aggraver les inégalités que peut engendrer l'action philanthropique.

Moments

Objectifs

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Tirez profit du nombre croissant de programmes de développement du leadership destinés à promouvoir la diversité

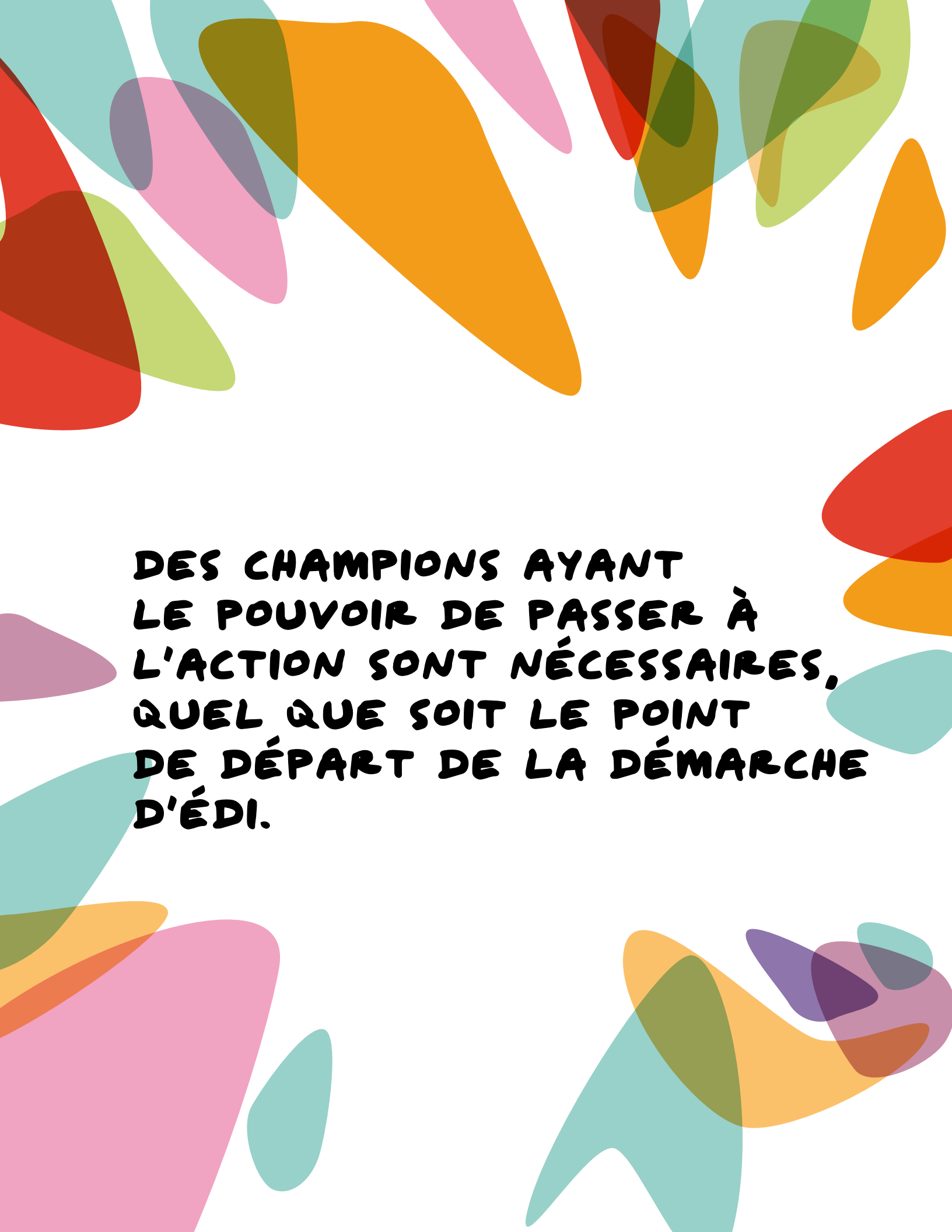
- **Recrutez des talents émergents et établis** qui élargiront les perspectives et la portée de votre organisme
- **Soutenez le perfectionnement professionnel** des membres du personnel et du CA en matière d'ÉDI au moyen d'activités d'apprentissage structurées
- **Ajoutez une formation sur l'ÉDI** au processus d'intégration des nouveaux membres du personnel et du CA

Participez à des actions de plaidoyer

- Joignez-vous et donnez votre appui à des campagnes et à des coalitions qui mobilisent des ressources à des fins précises de justice sociale

Cherchez à prendre conscience de l'« intersectionnalité » et à comprendre comment un enjeu touche d'autres sous-ensembles de population

- Servez-vous de données et d'études pour vous éclairer
- Examinez votre champ d'intervention du point de vue de chaque groupe de population (effets sur l'équité)



**DES CHAMPIONS AYANT
LE POUVOIR DE PASSER À
L'ACTION SONT NÉCESSAIRES,
QUEL QUE SOIT LE POINT
DE DÉPART DE LA DÉMARCHE
D'ÉDI.**

Facteurs de réussite

Une fois qu'une fondation a entrepris une démarche d'ÉDI, il a été démontré que certains facteurs sont importants. Ces facteurs sont : le leadership; un langage commun et une perspective claire; un message suscitant un consensus; une ouverture à l'autoévaluation, à l'apprentissage et à l'intégration des données; la possibilité d'ancrer l'engagement envers l'ÉDI dans les activités quotidiennes; un renforcement positif rapide; un soutien externe. Pour chacun de ces facteurs, nous proposons des mesures précises que les fondations individuelles peuvent prendre pour progresser dans leur démarche.

Mesure 1

Mettre en place les conditions nécessaires au soutien de l'ÉDI, comme un engagement de la direction, des mécanismes de reddition de comptes et l'intégration de l'ÉDI aux activités quotidiennes

L'argumentaire au soutien des actions relatives à l'ÉDI doit trouver une résonance auprès des personnes qui ont le pouvoir de les soutenir ou de les freiner.

Un engagement du CA est le facteur qui ne manquera pas de stimuler l'action. La façon dont un CA en arrivera à cet engagement varie. Par exemple, il peut découler de ses discussions ou d'un élan donné par la direction de la fondation. Cela dit, certaines grandes fondations entreprennent des actions axées sur l'ÉDI au sein d'une unité particulière en raison de la nature des activités de cette unité ou de la personne qui la dirige. Des champions ayant le pouvoir de passer à l'action sont nécessaires, quel que soit le point de départ de la démarche d'ÉDI. Le travail est toutefois plus précaire lorsqu'il prend naissance au sein d'une unité, car il est exposé au roulement du personnel ou à des sanctions administratives s'il prend la fondation de vitesse à certains égards. Un des motifs de l'hésitation des dirigeants est le manque de connaissances sur ce qu'implique un engagement envers l'ÉDI. Les dirigeants seront réticents à entreprendre une démarche dont les implications sont inconnues et qui, si elle n'est pas fructueuse, pourrait avoir des conséquences graves. Par conséquent, un cadre stratégique entourant les initiatives en matière d'ÉDI est le meilleur outil pour orienter des actions précises et progressives dans le cadre des opérations et des programmes.

Conseils

Leadership

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Reliez votre engagement envers l'ÉDI à la mission et au plan stratégique de la fondation pour que sa valeur soit comprise et soit intégrée aux activités quotidiennes

- Intégrez explicitement l'équité à votre plan stratégique. Faites connaître les effets que votre organisme recherche sur le plan de l'équité
- Recrutez vos employés, administrateurs, conseillers ou gestionnaires de placement en appliquant des critères explicites d'ÉDI
- Intégrez explicitement l'ÉDI à vos politiques d'octroi de dons

Mesure 2

Formuler un message sur l'ÉDI qui pourra susciter un consensus au sein de la fondation

L'argumentaire au soutien des actions relatives à l'ÉDI doit trouver une résonance auprès des personnes qui ont le pouvoir de les soutenir ou de les freiner. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, plus les actions relatives à l'ÉDI pourront être reliées à la mission d'une fondation, plus elles sont susceptibles de susciter un consensus et plus elles seront faciles à comprendre et à justifier. Au-delà d'un argumentaire fondé sur la mission, d'autres cadres de référence auront plus ou moins de chances de trouver une résonance selon l'enjeu, l'auditoire et le moment. Les messages sont généralement plus efficaces lorsqu'ils s'appuient sur des données (par exemple, cela améliorera nos résultats et nous pouvons le démontrer) plutôt que sur une idéologie (par exemple, c'est la bonne chose à faire). Ils ont aussi plus de chances de susciter un consensus lorsqu'ils font naître un sentiment de destinée commune (par exemple, cela renforcera la capacité de notre pays d'être une figure de proue au XXI^e siècle).

Conseils

Message

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Conseils pour les fondations

Présentez l'ÉDI comme un effort générant des bénéfices communs. L'ÉDI profite à tous.

Plaider en faveur de l'ÉDI

Utilisez les études disponibles sur les messages concernant l'ÉDI pour orienter vos efforts en vue d'en défendre l'idée

Plaider en faveur de l'ÉDI

Demandez à vos pairs comment ils ont construit leurs messages qui ont porté fruit

Mesure 3

Définir un langage commun et une perspective claire

La documentation sur l'ÉDI est abondante, autant dans le secteur de la philanthropie que dans d'autres secteurs. Cependant, les mêmes termes sont souvent utilisés différemment et les opinions varient quant à ce qui est le plus important pour susciter un changement ou quant au type de changement souhaité comme résultat final. C'est pourquoi il est essentiel qu'une fondation précise dès le départ le sens des termes qu'elle utilise et qu'elle choisisse de façon délibérée et éclairée les avenues par lesquelles elle cherche à influencer sur l'ÉDI. Les personnes qui font avancer les questions d'ÉDI utilisent à tout moment des approches très variées. Leurs différences peuvent rendre ces approches complémentaires ou incompatibles. Des documents d'orientation sont disponibles pour aider une fondation à clarifier son langage et ses approches

Conseils

Langage

Objectifs

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Conseils pour les fondations

Soutenez le **perfectionnement professionnel des membres du personnel et du CA** en matière d'ÉDI au moyen d'activités d'apprentissage expérientiel et de formation structurée

- Organisez des dîners-causeries, des visites sur le terrain, des ateliers de formation, des échanges entre pairs et une participation à des groupes d'affinités
- Ajoutez des activités d'apprentissage expérientiel au processus d'intégration des nouveaux membres du personnel et du CA

Créez des occasions de dialogue et **d'apprentissage avec les communautés touchées par votre travail et les organismes dans lesquels vous avez investi**

- Organisez des activités qui permettront aux donateurs d'échanger entre eux et d'apprendre d'autres personnes (par exemple, des forums d'apprentissage, des échanges entre pairs ou des dîners de réseautage)

Trouvez des moyens qui permettront aux administrateurs, employés et donateurs d'**apprendre ensemble** pour susciter un changement de culture organisationnelle

- Offrez aux administrateurs, employés et donateurs la possibilité de participer à des activités d'apprentissage expérientiel et de formation structurée
- Cocréez des occasions d'apprentissage pour répondre aux besoins des administrateurs, des employés et des donateurs

Intégrez les **compétences en matière d'ÉDI aux évaluations du rendement des employés** pour intensifier le renforcement continu des capacités

Mesure 4

Favoriser une culture d'ouverture à l'autoévaluation, à l'apprentissage et à l'intégration des données

Les activités axées sur l'ÉDI offrent une multitude de possibilités de voir le monde sous un jour nouveau. Le travail dans ce domaine exige que les membres du personnel et du CA et, ultimement, les autres parties prenantes de la fondation soient disposés à examiner des questions complexes qu'ils n'ont jamais abordées, comme celles relatives au pouvoir et aux privilèges. La culture organisationnelle doit procurer le sentiment de sécurité qui ouvre la porte à ces dialogues difficiles.

Les participants doivent être prêts à apprendre à mieux connaître des groupes différents ainsi qu'à examiner en quoi leurs conditions de vie diffèrent, les causes de ces conditions différentes et les moyens d'influer sur celles-ci. Ils doivent être déterminés à apprendre de leurs erreurs et à surmonter les difficultés qui surgissent souvent dans le cadre d'une démarche d'ÉDI. Un engagement à recueillir des données utiles et à tenir compte de ce qu'elles révèlent sur le plan de l'ÉDI est essentiel pour surveiller les progrès.

Tirez profit des occasions d'autoévaluation, d'apprentissage et d'examen de données qu'offrent des contextes formels et informels. Ces contextes peuvent prendre la forme de dîners-causeries facultatifs, de séances de formation obligatoires sur l'ÉDI ou d'examen périodiques du rendement du personnel en matière d'ÉDI.

Conseils

Apprentissage

Objectifs

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Conseils pour les fondations

Soutenez le **perfectionnement professionnel des membres du personnel et du CA** en matière d'ÉDI au moyen d'activités

- Organisez des dîners-causeries, des visites sur le terrain, des ateliers de formation, des échanges entre pairs et une participation à des groupes d'affinités
- Ajoutez des activités d'apprentissage expérientiel au processus d'intégration des nouveaux membres du personnel et du CA

Créez des occasions de dialogue et d'**apprentissage avec les communautés touchées par votre travail et les organismes dans lesquels vous avez investi.**

- Organisez des activités qui permettront aux donateurs d'échanger entre eux et d'apprendre d'autres personnes (par exemple, des forums d'apprentissage, des échanges entre pairs ou des dîners de réseautage)

Trouver des moyens qui permettront aux administrateurs, employés et donateurs d'**apprendre ensemble** pour susciter un changement de culture organisationnelle

- Offrez aux administrateurs, employés et donateurs la possibilité de participer à des activités d'apprentissage expérientiel et de formation structurée
- Cocréez des occasions d'apprentissage pour répondre aux besoins des administrateurs, des employés et des donateurs

Intégrez les compétences en matière d'ÉDI aux évaluations du rendement des employés pour intensifier le renforcement continu des capacités

Mesure 5

L'ÉDI est une façon de faire et, en conséquence, concerne presque tous les aspects du travail d'une fondation

Choisir un point de départ facile à gérer

Les fondations qui ne déploient pas déjà des efforts relatifs à l'ÉDI peuvent simplement ne pas savoir par où commencer. Et celles qui se sont déjà engagées explicitement à promouvoir l'ÉDI ont besoin d'un point de départ facile à gérer. L'ÉDI est une façon de faire et, en conséquence, concerne presque tous les aspects du travail d'une fondation. Cela ne signifie pas pour autant qu'il est nécessaire de tout couvrir dès le départ. En fait, la nécessité d'apprendre par la pratique signifie qu'une fondation peut avancer progressivement. Là encore, on doit prendre en compte la taille, la mission et le champ d'action de la fondation.

Lorsque l'ÉDI figure déjà au cœur de la mission d'une fondation, qui l'intègre donc à leur plan stratégique, le point de départ pourrait être une surveillance plus étroite de la mise en œuvre dans le but d'obtenir les résultats souhaités. D'autres fondations peuvent commencer en exprimant un engagement envers l'ÉDI dans l'énoncé de leur mission, leur plan stratégique ou l'énoncé de leurs valeurs organisationnelles de façon à ce que ces documents servent de piliers. Dans ce cas, le point de départ consistera à élaborer ces documents et à obtenir l'adhésion de tous les intéressés. Il faut cependant que des mesures concrètes et stratégiques soient ensuite adoptées pour que la fondation démontre qu'elle « joint le geste à la parole ».

Pour les fondations qui souhaitent faire l'essai de pratiques d'ÉDI avant de prendre un engagement plus global, le meilleur point de départ pourrait être un projet en cours dans lequel les énergies d'employés clés sont déjà investies. La nature de ce « terrain d'essai » de l'ÉDI dépendra alors de la fondation concernée. Il peut s'agir du recrutement d'un nouvel employé ou administrateur, de l'exploration d'un nouveau domaine d'intervention, de la définition d'indicateurs du rendement du personnel ou d'un programme, ou de toute autre question courante qui se pose. Les résultats sont parfois rapides et étonnants.

Ce qu'il faut retenir est que l'ÉDI n'est pas une initiative indépendante. C'est une approche qui devient enchâssée dans les activités quotidiennes d'une fondation pour faire avancer ses aspirations. Si une démarche d'ÉDI est lancée à titre d'initiative distincte ne s'inscrivant pas dans le travail quotidien, les risques qu'elle n'aboutisse à rien et que son importance soit minimisée sont élevés.

Conseils

Ancrage

Objectifs

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Trouvez un **bon point de départ** — en général, ce seront des tâches qui retiennent déjà l'attention

- Examinez ces tâches sous la loupe de l'ÉDI en utilisant des outils et des modèles pertinents pour vous guider
- Mettez des pratiques à l'essai dans le cadre des opérations et des activités d'octroi de dons ou de programme courantes
- Tirez des enseignements de cette expérience et utilisez ces enseignements pour examiner d'autres aspects du travail de la fondation sous l'angle de l'ÉDI

Mesure 6

Souligner ses réussites

Rien n'impressionne autant qu'avoir bonne presse! Même lorsqu'une démarche d'ÉDI semble exigeante, on peut parfois en récolter rapidement certains des dividendes. Le simple fait d'apprendre, y compris de ses erreurs, est gratifiant en soi. Plus le personnel d'une fondation approfondit ses connaissances, plus il sera à l'aise d'adopter une perspective d'ÉDI, de tisser de nouveaux liens et de changer ses méthodes de travail. Une fondation qui s'engage publiquement à favoriser l'ÉDI inspirera le respect.

Conseils

Renforcement

Objectifs

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Conseils pour les fondations

Élaborez une **théorie du changement** entourant les actions relatives à l'ÉDI pour définir des objectifs à court et long terme et évaluer les résultats

Recueillez et conservez des données qui pourront servir à démontrer l'importance des actions au soutien de l'ÉDI

Mesure 7

Obtenir du soutien externe

Lorsqu'une fondation ne dispose pas des connaissances et de l'expérience nécessaires, et même lorsqu'elle en dispose, elle a souvent avantage à recourir aux spécialistes d'une question donnée, aux groupes d'apprentissage entre pairs, aux modèles de politiques d'autres fondations et aux autres outils disponibles pour élaborer ses propres stratégies. La préparation de la présente trousse a révélé que les exemples de politiques et les modèles publiquement accessibles qui conviennent à différents types de fondations sont très peu nombreux. Si les fondations œuvrant en faveur de l'ÉDI étaient disposées à rendre ces documents accessibles sur leur site Web, les échanges entre pairs seraient plus éclairés et le recensement et l'analyse des pratiques existantes seraient facilités.

Conseils

Soutien

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Contactez des organismes offrant des programmes établis de développement du leadership destinés à promouvoir la diversité

- **Soutenez le perfectionnement professionnel** des membres du personnel et du CA en matière d'ÉDI au moyen d'activités d'apprentissage expérientiel et de formation structurée

Faites appel à des consultants offrant des services de formation de base, de coaching, de renforcement des capacités ou d'autres services de soutien, au besoin, pour intégrer l'ÉDI aux opérations et aux programmes



**L'ÉDI DOIT FAIRE L'OBJET
D'UN ENGAGEMENT
SOUTENU DE LA PART DE
TOUS LES DIRIGEANTS.**

Durabilité

Certains ingrédients sont nécessaires au maintien des actions en matière ÉDI, tels que de bons résultats grâce à la persévérance, un engagement continu et croissant de la part des membres de la direction, l'approfondissement des compétences organisationnelles, l'officialisation et l'enchâssement de l'engagement envers l'ÉDI ainsi que la collecte systématique de données pour assurer un suivi de l'impact. Pour chacun de ces éléments, nous proposons des mesures précises que les fondations peuvent prendre pour rendre les actions durables.

Mesure 1

Obtenir de bons résultats grâce à la persévérance

L'ÉDI nécessite un approfondissement des connaissances, des compétences et du savoir-faire.

Rien ne connaît autant de succès que le succès! Pour que les actions axées sur l'ÉDI aient une valeur, elles doivent donner de bons résultats. Les moyens de déterminer et de mesurer ces résultats dépendront des stratégies de la fondation en matière d'ÉDI et de ses champs d'intervention. Au lieu de permettre que des résultats décevants constituent une bonne excuse pour abandonner, une fondation véritablement engagée envers l'ÉDI s'appuiera sur ces résultats pour apporter les ajustements nécessaires à sa stratégie.

Conseils

Bons résultats

Objectifs

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Conservez des données sur la diversité et **rendez-les publiques**

- Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats
- Conservez des données détaillées relatives aux résultats sur le plan des opérations et des programmes
- Créez un outil pour faire connaître les effets souhaités par votre organisme sur le plan de l'équité (par exemple, un rapport sur la diversité et l'inclusion)

Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats

- Décrivez les réussites (et les déceptions) et rendez ces histoires publiques
- Lorsque les données sont décevantes, prenez de nouvelles mesures susceptibles de donner de meilleurs résultats

Mesure 2

Maintenir un engagement continu et croissant de la part des membres de la direction

Pour qu'une stratégie d'ÉDI soit fructueuse en tant qu'objectif transversal, elle doit faire l'objet d'un engagement soutenu de la part de tous les dirigeants de la fondation. Les dirigeants doivent être responsables des résultats sur le plan de l'ÉDI. Ils s'attendent alors à la même chose de la part de leurs semblables ainsi que des employés et des parties prenantes de la fondation. Lorsque l'ÉDI est considérée comme essentielle à la mission ou indissociable de celle-ci, est enchâssée dans les valeurs organisationnelles et est intégrée au plan stratégique avec des indicateurs de la performance, un engagement généralisé et soutenu de la part des membres de la direction est plus probable. À terme, une masse critique de dirigeants et d'employés engagés et de politiques, protocoles et pratiques d'ÉDI bien enchâssés entraînera un changement de culture organisationnelle... et de meilleurs résultats sur le plan de l'équité.

Conseils

Engagement des dirigeants

Objectifs

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Faites avancer les efforts en matière d'ÉDI progressivement dans l'ensemble des opérations et des programmes tout en continuant d'apprendre et en servant de mentor

- Définissez des objectifs atteignables et des indicateurs de succès réalistes
- Célébrez chaque réussite (et méditez sur les facteurs qui y ont contribué)

Cherchez sans cesse à comprendre **les effets** de votre organisme **sur l'équité**

- Servez-vous de données et d'études pour vous éclairer
- Intéressez-vous à d'autres dimensions de la diversité de la population au besoin

Officialisez les engagements au moyen de politiques, de protocoles et de normes de pratique organisationnels

- Élaborez des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI
- Intégrez l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations
- Intégrez l'ÉDI à vos activités d'octroi de dons et de programme

Mesure 3

Accroître les compétences des administrateurs et des employés et les capacités organisationnelles

Comme pour toute nouvelle démarche, l'ÉDI nécessite un approfondissement des connaissances, des compétences et du savoir-faire. Bien que les compétences individuelles augmentent avec l'expérience, on peut aussi les améliorer grâce à une formation ciblée, à un soutien et à un encadrement. Il est possible d'accroître les compétences organisationnelles au moyen d'un recrutement ciblé lorsque des postes deviennent vacants au CA et au sein du personnel. Les petites fondations et celles ayant un faible roulement de personnel sauront trouver d'autres avenues créatives pour promouvoir l'ÉDI.

Conseils

Accroissement des compétences

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Augmentez progressivement **les compétences en matière d'ÉDI** dans l'ensemble des opérations et des programmes en ayant recours à des activités de formation, de mentorat et d'apprentissage entre pairs ainsi qu'aux autres stratégies recensées

Institutionnalisez l'apprentissage en matière d'ÉDI à titre de fonction organisationnelle régulière.

- Ajoutez des activités d'apprentissage expérientiel au processus d'intégration des nouveaux membres du personnel et du CA
- Cocréez des occasions d'apprentissage pour répondre aux besoins des administrateurs, des employés et des donataires
- Intégrez les compétences en matière d'ÉDI aux évaluations du rendement des employés pour intensifier le renforcement continu des capacités

Mesure 4

Officialiser l'engagement envers l'ÉDI

Si l'engagement d'une fondation envers l'ÉDI est sérieux, il sera « bétonné » dans tous les documents organisationnels : les énoncés de la vision, de la mission et des valeurs; chacun des plans stratégiques successifs; les politiques, protocoles et normes de pratique, tels que les descriptions de poste, les organigrammes, le processus d'orientation des nouveaux employés, les indicateurs de rendement, les stratégies de placement, les communications externes, la collecte de données, et ainsi de suite. Des mécanismes de reddition de comptes relatifs à l'ÉDI seront employés systématiquement et régulièrement. En résumé, l'ÉDI fera partie intégrante du fonctionnement de la fondation au lieu de représenter un enjeu indépendant et cloisonné. Lorsque l'ÉDI ne constituera plus un champ d'intérêt isolé, mais plutôt un champ d'intérêt transversal s'étendant à l'ensemble de la fondation, un changement de culture se sera produit.

Conseils

Officialiser l'engagement envers l'ÉDI

Objectifs

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Conseils pour les fondations

Utilisez des **évaluations organisationnelles** pour cerner les aspects nécessitant une attention concertée

Officialisez les engagements au moyen de politiques, de protocoles et de normes de pratique organisationnels

Intégrez les attentes en matière d'ÉDI aux **mesures du rendement du personnel et du CA**

Mesure 5

Collecter systématiquement des données pour assurer un suivi de l'impact

Les données transformeront un mouvement en faveur de l'ÉDI en une approche de la philanthropie qui est reconnue et préconisée par le secteur.

Nous avons mentionné ce facteur dans la section précédente, mais son importance mérite d'être soulignée à nouveau. L'argumentaire au soutien de l'ÉDI est que celle-ci améliore les résultats des fondations. L'avancement de l'ÉDI est un bienfait mesurable, et l'efficacité d'un engagement envers l'ÉDI repose sur des données. Pendant que le secteur philanthropique aspire à une pratique courante qui lui permettra de parler de l'ÉDI d'une seule voix, chaque fondation doit s'employer à bâtir son propre argumentaire en s'inspirant des meilleures pratiques actuelles de ses semblables. Le but est d'améliorer les résultats grâce à l'ÉDI pour que ceux-ci influent sur la volonté politique et engendrent un engagement durable. C'est un cercle vertueux : les bons résultats doivent être mis en évidence pour amener d'autres fondations à s'engager dans le mouvement en faveur de l'ÉDI afin qu'elles puissent à leur tour découvrir des moyens d'améliorer leurs résultats et rendre ainsi l'argumentaire encore plus convaincant. À terme, c'est ce qui transformera un mouvement en faveur de l'ÉDI en une approche de la philanthropie qui est reconnue et préconisée par le secteur.

Données

Objectifs

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

Conseils pour les fondations

Conservez des données sur la diversité et rendez-les **publiques**

- Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats
- Conservez des données détaillées relatives aux résultats sur le plan des opérations et des programmes
- Créez un outil pour faire connaître les effets souhaités par votre organisme sur le plan de l'équité (par exemple, un rapport sur la diversité et l'inclusion)

Réalisez un audit de l'ÉDI et définissez des objectifs basés sur les résultats

- Décrivez les réussites (et les déceptions) et rendez ces histoires accessibles au public
- Lorsque les données sont décevantes, prenez de nouvelles mesures susceptibles de donner de meilleurs résultats





Un cadre et un ensemble d'objectifs clairs

Les questions stratégiques générales ci-dessous visent à aider les fondations à mieux comprendre les objectifs énoncés dans cette trousse et à s'inspirer des politiques et des pratiques organisationnelles qui favorisent un engagement profond et durable des fondations envers l'ÉDI.

- ① La fondation a-t-elle pris un engagement explicite envers l'ÉDI?
- ② A-t-elle intégré l'ÉDI à ses politiques organisationnelles?
- ③ A-t-elle intégré des pratiques d'ÉDI à ses opérations?
- ④ A-t-elle intégré des pratiques d'ÉDI à ses activités d'octroi de dons et ses autres programmes?
- ⑤ Emploie-t-elle des mécanismes de reddition de comptes pour surveiller l'ÉDI?

Des indicateurs précis sont proposés pour chacune de ces questions stratégiques afin qu'ils servent de guide pour mesurer les effets.

Tableau 1 : Menu des indicateurs d'ÉDI (Coalition D5, 2013)

Plaider en faveur de l'ÉDI

Élaborer des politiques pour systématiser et soutenir les actions en matière d'ÉDI

1 La fondation a-t-elle pris un engagement explicite envers l'ÉDI?

2 A-t-elle intégré l'ÉDI à ses politiques organisationnelles?

3 Emploie-t-elle des mécanismes de reddition de comptes pour surveiller l'ÉDI?

- Les énoncés de la vision et de la mission comprennent un engagement explicite envers l'ÉDI
- L'ÉDI et des mesures des résultats sont intégrées au plan stratégique
- L'intersectionnalité entre les différentes dimensions de la diversité est reconnue

- Politique sur la diversité du CA
- Politique sur la diversité du personnel (par exemple, recrutement, rétention, avantages)
- Politique sur la diversité des conseillers en placement
- Politique sur la diversité des fournisseurs
- Politique sur les placements pour promouvoir l'ÉDI ou ne pas y nuire
- Politique de dons prévoyant que tous les donataires doivent se soucier de l'ÉDI
- Collecte, ventilation et publication systématiques de données sur la diversité des administrateurs, des employés, des conseillers, des fournisseurs et des donataires
- Analyse des données susmentionnées pour réduire les écarts en cas de disparités
- Application systématique d'une analyse des effets à toutes les décisions opérationnelles importantes
- Application systématique d'une analyse des effets à toutes les décisions programmatiques importantes
- Évaluation systématique des communications et des produits pour s'assurer qu'ils véhiculent un message adéquat
- Mécanismes de reddition de comptes par la haute direction sur la performance en matière d'ÉDI
- Mécanismes de reddition de comptes par le personnel sur la performance en matière d'ÉDI
- Cadres supérieurs affectés à l'ÉDI (surtout pertinent dans les grandes fondations)
- Mécanismes de reddition de comptes par les conseillers en placement et les fournisseurs sur la performance en matière d'ÉDI
- Mécanismes de reddition de comptes par les donataires sur la performance en matière d'ÉDI
- Intégration de renseignements sur l'engagement, les politiques et les normes de performance en matière d'ÉDI au processus d'orientation des nouveaux employés, administrateurs, fournisseurs, conseillers et donataires

Intégrer l'ÉDI à la gouvernance et aux opérations

4 A-t-elle intégré des pratiques d'ÉDI à ses opérations?

- Inclusion active des administrateurs issus de la diversité (par exemple, nomination à des comités clés, exploitation des forces et des réseaux des administrateurs issus de la diversité)
- Efforts visant à constituer une réserve d'administrateurs potentiels issus de la diversité
- Inclusion active des employés issus de la diversité (p. ex., affectations clés, exploitation des forces et des réseaux des employés issus de la diversité)
- Efforts visant à constituer une réserve d'employés potentiels issus de la diversité
- Soutien pour des groupes d'affinités internes (p. ex., heure et lieu réservés à des rencontres, processus décisionnel prenant en compte leurs points de vue) — surtout pertinent dans les grandes fondations
- Inclusion active des membres issus de la diversité au comité des placements (p. ex., responsabilités clés, exploitation des forces et des réseaux des membres issus de la diversité)
- Diversification des donateurs (fondations publiques et communautaires)
- Inclusion active des fournisseurs issus de la diversité (p. ex., paiement accéléré des fournisseurs moins capitalisés)
- Efforts visant à augmenter le nombre de conseillers en placement et de fournisseurs issus de la diversité
- Processus systématiques pour accroître les connaissances et les compétences des administrateurs, employés, conseillers et fournisseurs en matière d'ÉDI (p. ex., séances d'orientation ou de formation)
- Modalités de versement des dons qui tiennent compte de la situation financière différente des donateurs

Intégrer l'ÉDI aux activités d'octroi de dons et de programme

5 A-t-elle intégré des pratiques d'ÉDI à ses activités d'octroi de dons et ses autres programmes?

- Les pratiques de dons prennent systématiquement en compte les points de vue de donateurs et de groupes de parties prenantes diversifiés (p. ex., séances de consultation annuelles avec des groupes diversifiés)
- Les pratiques de dons tiennent compte des facteurs qui engendrent et entretiennent les inégalités (p. ex., utilisation d'une théorie du changement qui cible certaines causes d'inégalité et des interventions stratégiques)
- Les pratiques de dons tiennent compte de l'intersectionnalité entre les différentes dimensions de la diversité
- Les pratiques de dons comprennent des stratégies d'investissement ciblant l'ÉDI pour faire tomber des barrières individuelles, institutionnelles et structurelles
- Les pratiques de dons soutiennent la diversité des responsables des programmes
- Les décisions de financement prennent en compte la capacité des donateurs de promouvoir l'ÉDI
- Les pratiques de dons renforcent les capacités des donateurs de faire avancer l'ÉDI efficacement
- Les pratiques de dons prennent en compte le fait que des donateurs potentiels occupent une place différente en raison de l'héritage de la discrimination (p. ex., investissements dans des organismes historiquement sous-capitalisés qui jouissent d'un rayonnement important et d'un grand respect dans des communautés de la diversité)
- Des dons servent à financer le renforcement des capacités de groupes qui occupent une place différente
- Actions de plaidoyer organisationnelles ou utilisation du capital civique pour favoriser des résultats équitables en accord avec la mission
- Collecte, ventilation et publication systématiques de données sur la diversité dans le cadre des activités d'octroi de dons



Philanthropic Foundations Canada | Fondations philanthropiques Canada
615, Boul. René-Lévesque O., suite 720, Montréal, Québec
T 514.866.5446 | www.pfc.ca